

คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม

ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔



กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



สิงหาคม ๒๕๖๓



คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔

คณะที่ปรึกษา

นางรวีวรรณ ภูริเดช

เลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

นายพิรุณ สัยยะสิทธิ์พานิช

รองเลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

นายประเสริฐ ศิรินภาพร

รองเลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

นายมนต์สังข์ ภูศิริวัฒน์

รองเลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

บรรณาธิการ

นายอิศรพันธ์ กาญจนเรขา

ผู้อำนวยการกองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม

ผู้เรียบเรียง

นางรสริน อมรพิทักษ์พันธ์

ผู้อำนวยการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล

นางจริญญา สงวนญาติ

เจ้าหน้าที่กลุ่มงานติดตามและประเมินผล

นางนวรรตน์ รุ่งศรีรัตนวงศ์

เจ้าหน้าที่กลุ่มงานติดตามและประเมินผล

นางสาวสุทธาสินี แจ้งเดชา

เจ้าหน้าที่กลุ่มงานติดตามและประเมินผล

นายปวิวรรต ทิพย์เสวต

เจ้าหน้าที่กลุ่มงานติดตามและประเมินผล

นางสาวกมลฉัตร เกิดมันคง

เจ้าหน้าที่กลุ่มงานติดตามและประเมินผล

ออกแบบ

กลุ่มงานติดตามและประเมินผล

จำนวนหน้า ๒๓ หน้า

พิมพ์เมื่อ สิงหาคม ๒๕๖๓

จัดพิมพ์โดย

กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๑๑๘/๑ อาคารทิปโก้ ๒ ถนนพระรามที่ ๖ แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร ๑๐๔๐๐

โทรศัพท์ ๐ ๒๒๖๕ ๖๖๐๐

โทรสาร ๐ ๒๒๖๕ ๖๕๘๘ - ๙๙

เว็บไซต์ www.envfund.onep.go.th

เฟซบุ๊ก www.facebook.com/envfund.onep/

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ พ.ศ. ๒๕๓๗
โดยสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

คำนำ

“การบริหารความเสี่ยง” เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญและเป็นองค์ประกอบหนึ่ง
ของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งถูกนำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ
ของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบกับการปฏิบัติงาน
แล้วจึงพิจารณาหาแนวทางป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงนั้น การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วย
เพิ่มโอกาสและความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนของผลการดำเนินงานโดยรวม
ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามเป้าประสงค์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

กองทุนสิ่งแวดล้อมเล็งเห็นประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้ดำเนินการตาม
ขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยง
กองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔ และคู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี
๒๕๖๔ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของกองทุนสิ่งแวดล้อม ได้รับทราบนโยบาย
กระบวนการบริหารความเสี่ยง และเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร
ความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม
อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และนำไปสู่การบรรลุผลตามแผน

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔ นี้
จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม ให้สำเร็จลุล่วง
ตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป



กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สิงหาคม ๒๕๖๓

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ ๑ บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล.....	๑
๑.๒ คำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง.....	๑

ส่วนที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม

๒.๑ หลักการบริหารความเสี่ยง.....	๓
๒.๒ กรอบการบริหารความเสี่ยง.....	๕
๒.๓ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม.....	๖
๒.๔ นโยบายการบริหารความเสี่ยง.....	๗
๒.๕ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง.....	๗
๒.๖ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง.....	๗
๒.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	๗
๒.๘ ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ.....	๘

ส่วนที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม.....	๑๐
๓.๑ ทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context).....	๑๐
๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting).....	๑๒
๓.๓ การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification).....	๑๒
๓.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment).....	๑๖
๓.๕ การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response).....	๑๙
๓.๖ กิจกรรมเพื่อการควบคุม (Control Activities).....	๒๑
๓.๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (information & Communication).....	๒๒
๓.๘ การติดตามและประเมินผล (Monitoring).....	๒๒

สารบัญรูป

หน้า

รูปที่ ๑ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO.....	๓
รูปที่ ๒ กรอบการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม.....	๕
รูปที่ ๓ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม.....	๖
รูปที่ ๔ ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ.....	๘
รูปที่ ๕ ประเภทของความเสียง.....	๑๒
รูปที่ ๖ การพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างความเสียงกับกลยุทธ์แผนแม่บทกองทุนสิ่งแวดล้อม.....	๑๔
รูปที่ ๗ แนวทางในการตอบสนองต่อความเสียง.....	๑๙

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ ๑ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา.....	๑๐
ตารางที่ ๒ การประเมินผลการควบคุมภายใน.....	๑๑
ตารางที่ ๓ การระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง.....	๑๓
ตารางที่ ๔ เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน.....	๑๔
ตารางที่ ๕ การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับกลยุทธ์แผนแม่บทกองทุนสิ่งแวดล้อม และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลทุนหมุนเวียน.....	๑๔
ตารางที่ ๖ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง.....	๑๖
ตารางที่ ๗ การวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง.....	๑๗
ตารางที่ ๘ เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง.....	๑๗
ตารางที่ ๙ แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile).....	๑๘
ตารางที่ ๑๐ การกำหนดกิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง.....	๒๑
ตารางที่ ๑๑ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง.....	๒๓

ส่วนที่ ๑ บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยง นับเป็นเครื่องมือในการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ และเป็นเครื่องมือที่สำคัญตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยให้มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การบริหารความเสี่ยงจึงถูกนำมาช่วยในการบริหารงานด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดยุทธศาสตร์ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า อีกทั้งป้องกันและลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายแก่องค์กร

การดำเนินภารกิจงานต่างๆ ของทุกองค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบแบบแผน โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่มีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์แนวทางในการจัดการความเสี่ยงโดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม แล้วจึงกำหนดมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อมให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงาน กองทุนสิ่งแวดล้อมประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ด้านที่ ๔ การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน โดยยึดตามกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไว้ว่า “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคคลากรอื่นๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานของกองทุนสิ่งแวดล้อมต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานภารกิจต่างๆ ของกองทุนสิ่งแวดล้อมประสบผลสำเร็จ

๑.๒ คำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Uncertainty) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ และความเสี่ยงต่ำมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นลดลง อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงต้องมีการมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมจึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับร่วมกัน ในการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการ รวมถึงความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

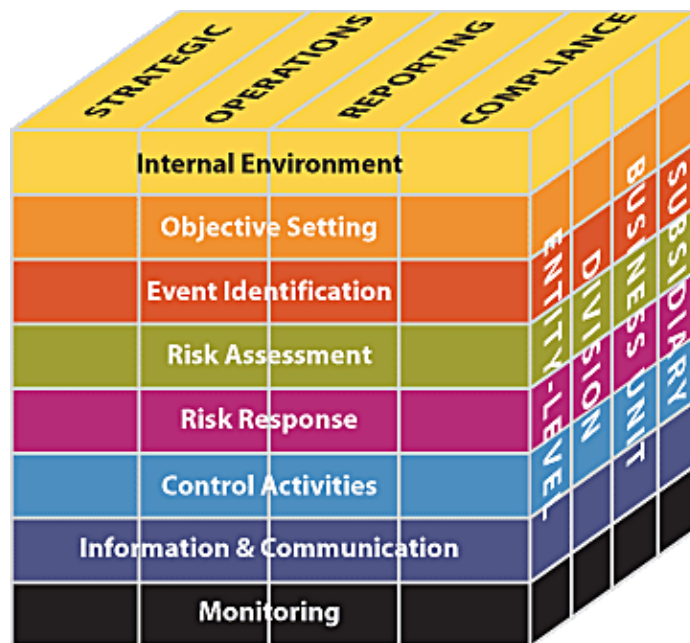
การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management : ERM) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อลดสาเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร การปฏิบัติตามกฎระเบียบและการเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ส่วนที่ ๒ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม

๒.๑ หลักการบริหารความเสี่ยง

Enterprise Risk Management-Integrated Framework ซึ่งจัดทำโดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) เป็นเครื่องมือที่หลายองค์กรนำไปใช้เป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยง โดยมีหลักการสำคัญคือการใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) ซึ่งพัฒนามาจากกรอบการควบคุมภายใน โดยเพิ่มแนวคิด หลักการ และองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงตามความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับการบริหารงานในปัจจุบัน ในการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร สอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล

องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบสำคัญ แสดงรายละเอียดดังรูปที่ ๑



รูปที่ ๑ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

ที่มา : <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>

๑) **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

๒) **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** เป็นองค์ประกอบที่จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ และทราบขอบเขต

การดำเนินงานในแต่ละระดับ รวมถึงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ทั้งนี้ วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยแบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ

(๑) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติราชการ

(๒) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจง สำหรับแต่ละกิจกรรม โดยจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

๓) **การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

๔) **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ได้แก่

(๑) กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

(๒) นำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ระบุมาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

(๓) พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้น ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับใด

(๔) จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก

๕) **การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นการกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ วิธี คือ การยอมรับความเสี่ยง การลด/ควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง และการกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง

๖) **กิจกรรมเพื่อการควบคุม (Control Activities)** เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ กิจกรรมที่กำหนดต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติ หรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติมจากกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้วแต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ อย่างไรก็ตาม ต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรม รวมถึงระบุหน่วยงาน/บุคลากรผู้รับผิดชอบ และงบประมาณที่ใช้ในแผนบริหารความเสี่ยงด้วย

๗) **การจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** เป็นการเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูล รูปแบบของเอกสาร วิธีการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ หนังสือเวียน การประชุมชี้แจง เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

๘) **การติดตามผล (Monitoring)** เป็นการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าแผนบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพในการลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ทั้งนี้ สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งต้องมีการรายงานผลต่อผู้บริหารตามกำหนดเวลา

หากองค์กรใดมีการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบทั้ง ๘ นี้ครบถ้วน ก็สามารถที่จะป้องกันผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหายได้ และสามารถมั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงอยู่ในวิสัยที่สามารถควบคุมได้

๒.๒ กรอบการบริหารความเสี่ยง

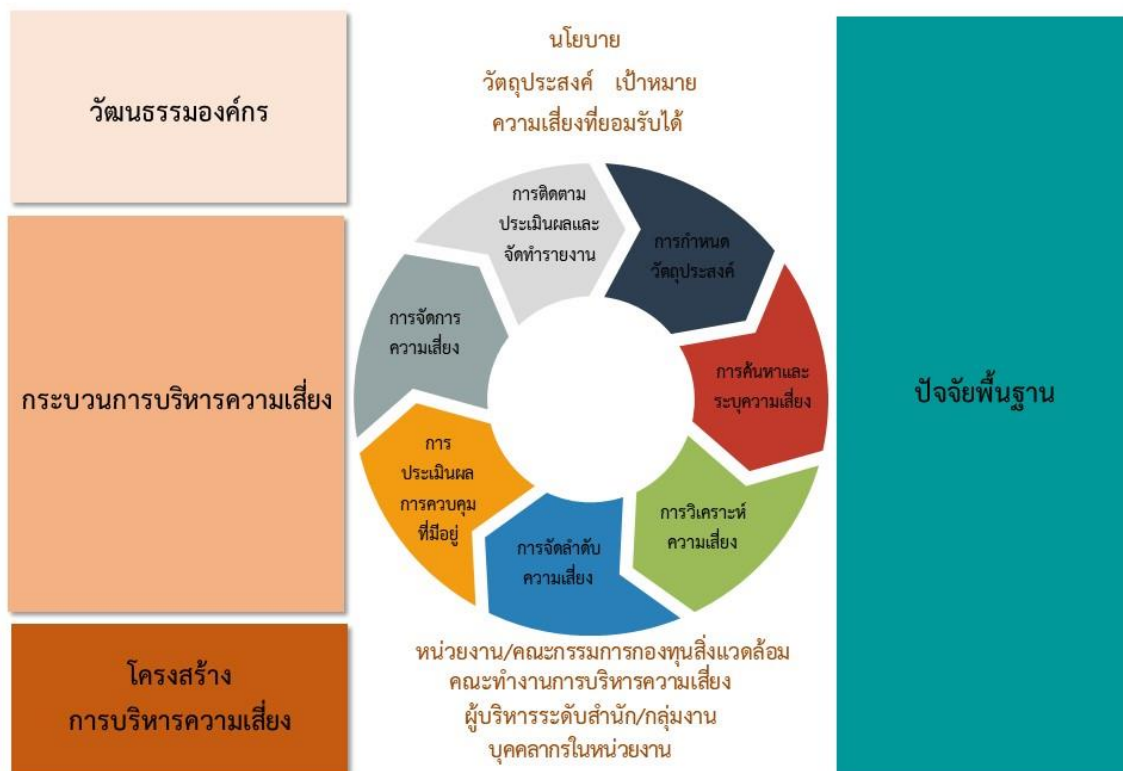
กองทุนสิ่งแวดล้อมได้นำกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO มาใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญแสดงรายละเอียดดังรูปที่ ๒ ดังนี้

๑) วัฒนธรรมองค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงาน และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๒) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีคณะกรรมการกองทุนสิ่งแวดล้อมในการกำกับกับการบริหารความเสี่ยง และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับกอง/กลุ่มงาน ร่วมเป็นคณะกรรมการ

๓) กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ ค้นหาและระบุความเสี่ยง การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานตามแผนดังกล่าว

๔) ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง รวมถึงข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กร



รูปที่ ๒ กรอบการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม

๒.๓ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่นี้จะช่วยในการประเมิน ควบคุม และติดตามความเสี่ยงขององค์กร และทำให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนในองค์กรที่กำลังทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงอยู่นั้น มีการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คือการที่คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กรร่วมกัน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม แสดงรายละเอียดดังรูปที่ ๓ ประกอบด้วย

๑) คณะกรรมการกองทุนสิ่งแวดล้อม ทำหน้าที่กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขในการบริหารความเสี่ยง

๒) ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม และกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

๓) คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(๑) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม

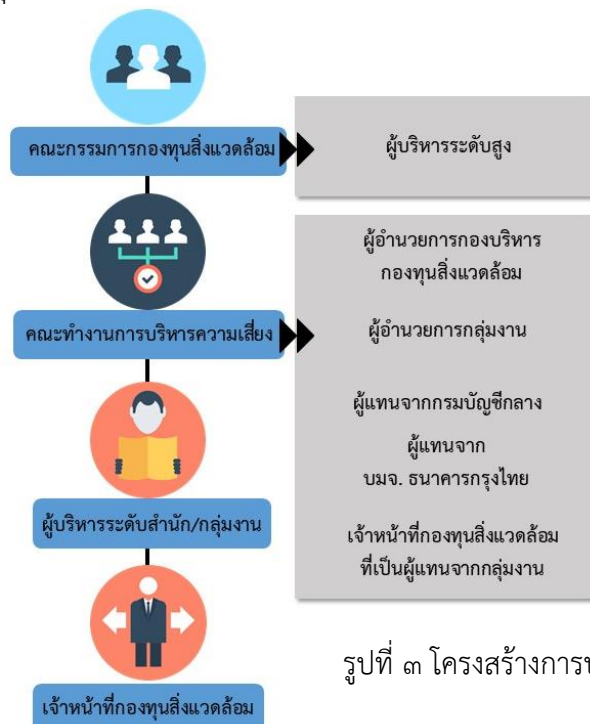
(๒) นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ต่อเลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

(๓) ประสานการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม

(๔) ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

๔) ผู้บริหารระดับกอง/กลุ่มงาน ทำหน้าที่ในการนำวิสัยทัศน์ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงไปกำหนดเป็นนโยบายและวิธีปฏิบัติ ศึกษาการบริหารความเสี่ยง ถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรภายในกอง/กลุ่มงาน รวมทั้งกำกับดูแลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในส่วนที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

๕) เจ้าหน้าที่กองทุนสิ่งแวดล้อม ทำหน้าที่ศึกษาคู่มือการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม รวมถึงดำเนินการตามแผนอย่างเคร่งครัด



รูปที่ ๓ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม

๒.๔ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

กองทุนสิ่งแวดล้อมได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ นโยบายการบริหารความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีสาระสำคัญดังนี้

๑) ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management)

๒) ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงาน

๓) ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเป็นรายไตรมาส

๔)ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง

๕) ให้มีการเผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

๒.๕ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒) เพื่อให้กองทุนสิ่งแวดล้อม สามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดในแผนการปฏิบัติงานประจำปี โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของกองทุนสิ่งแวดล้อม ได้แก่ กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม กรมบัญชีกลาง และ บมจ. ธนาคารกรุงไทย (ในฐานะผู้จัดการกองทุน)

๔) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนสิ่งแวดล้อม และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

๒.๖ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

๑) ผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของกองทุนสิ่งแวดล้อมได้

๒) จัดให้มีระบบการบริหารที่ดี มีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๒.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑) เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม การวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของกองทุนสิ่งแวดล้อม

๒) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ ทำให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักของกองทุน และตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อกองทุนสิ่งแวดล้อมได้อย่างครบถ้วน

๓) ช่วยให้การพัฒนากองทุนสิ่งแวดล้อมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะการบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

๒.๘ ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้อำนวยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี ๘ ประการ แสดงรายละเอียดดังรูปที่ ๔



รูปที่ ๔ ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ

๑) **การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง** ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญและคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงอาจไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒) **ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงที่ตรงกัน** การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่ตรงกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓) **กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง** องค์กรจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ

๔) **การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง** การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับ และต้องให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง และผลที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

๕) **การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ** การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญ เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๖) การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การวัดผลความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๗) การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง กรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ในการจัดการความเสี่ยง

๘) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

(๑) การรายงาน และสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

(๒) ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

(๓) บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง

(๔) การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

(เมธา สุวรรณสาร. (๒๕๕๒). แนวทาง/กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร. สืบค้นเมื่อ ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๐ จาก <https://itgthailand.wordpress.com/tag/>)

ส่วนที่ ๓

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม

การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๓.๑ การทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context)

การทบทวนการดำเนินงาน เป็นการทบทวนทิศทางและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ภารกิจ กิจกรรมการดำเนินงานที่ผ่านมา ทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร อีกทั้งการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา โดยพิจารณาว่าความเสี่ยงใดที่สามารถบริหารจัดการได้ มีระดับความเสี่ยงลดลง หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และความเสี่ยงใดที่ยังมีอยู่จากการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว รายละเอียดดังตารางที่ ๑ ในกรณีที่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วย

ประเภทความเสี่ยง/ ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)		แนวทาง จัดการ ความเสี่ยงที่ เหมาะสม	กิจกรรม/แผน บริหารความเสี่ยง /ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ผลการดำเนินงาน	ผู้รับ ผิดชอบ
		ก่อนบริหาร ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ที่ทำได้					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)								
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)								
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)								
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)								

ตารางที่ ๑ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา

นอกจากนี้การพิจารณาความเสี่ยงที่ยังมีอยู่จากการประเมินผลการควบคุมภายในจะต้องดำเนินการควบคุมไปด้วย โดยพิจารณาการกิจกรรมการดำเนินงานของกลุ่มงานที่มีความเสี่ยงใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงาน จากนั้นจึงพิจารณากระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่ของการดำเนินงานนั้นและประเมินว่ากระบวนการควบคุมภายในที่มีอยู่นั้นเพียงพอเหมาะสมหรือไม่ แล้วจึงพิจารณาถึงความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่รายละเอียดดังตารางที่ ๒ ในกรณีที่มีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ภายหลังจากการควบคุมภายใน ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ

ตารางที่ ๒ การประเมินผลการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อทบทวนการดำเนินงาน ทิศทาง และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- ๒) เพื่อทบทวนนโยบายและเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม

ข้อมูลที่ต้องใช้

- ๑) แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีปัจจุบัน
- ๒) แผนแม่บทกองทุนสิ่งแวดล้อม หรือแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (๓-๕ ปี)
- ๓) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีปัจจุบัน
- ๔) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- ๕) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

วิธีการดำเนินงาน

๑) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และพิจารณาว่าความเสี่ยงใดที่สามารถบริหารจัดการได้ โดยมีระดับความเสี่ยงลดลง หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และความเสี่ยงใดที่ยังมีอยู่ภายหลังจากการดำเนินงาน

- ๒) พิจารณารiskที่ยังมีอยู่จากการประเมินผลการควบคุมภายใน
- ๓) รวบรวมแนวคิดและความคาดหวังของผู้บริหาร เพื่อประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน
- ๔) พิจารณาผลการบริหารจัดการความเสี่ยงย้อนหลัง ๓ ปี
- ๕) พิจารณากรอบการดำเนินงาน กระบวนการ และเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

และการควบคุมภายใน

- ๖) กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตในการบริหารความเสี่ยง

ผลที่ได้รับ

- ๑) ผลการทบทวนทิศทางและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- ๒) แนวทางในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป
- ๓) เป้าหมาย และนโยบายในการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

๓.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล

กองทุนสิ่งแวดล้อมได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้โดยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒) เพื่อให้กองทุนสิ่งแวดล้อม สามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดในแผนการปฏิบัติงานประจำปี โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของกองทุนสิ่งแวดล้อม ได้แก่ กองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม กรมบัญชีกลาง และ บมจ. ธนาคารกรุงไทย (ในฐานะผู้จัดการกองทุน)

๔) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับกองทุนสิ่งแวดล้อม และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

๓.๓ การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุประเด็นความเสี่ยง เป็นการค้นหาความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของกองทุนสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้การระบุหรือบ่งชี้ความเสี่ยง กำหนดให้แยกเป็น ๔ ด้าน แสดงรายละเอียดดังรูปที่ ๕ ได้แก่

ด้านที่ ๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ด้านที่ ๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ด้านที่ ๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ด้านที่ ๔ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ไม่มีความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่ง ให้อธิบายสาเหตุและรายละเอียดประกอบด้วย



รูปที่ ๕ ประเภทของความเสี่ยง

การค้นหาและระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง แสดงรายละเอียดดังตารางที่ ๓ ทั้งนี้ ต้องพิจารณา ทั้งปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่จะเป็นสาเหตุทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น โดย

(๑) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นความเสี่ยง ที่องค์กรจะต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร การบริหารทรัพยากร เป็นต้น

(๒) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบทางลบให้มากที่สุด เช่น เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคม พฤติกรรมผู้บริโภค กฎหมาย สิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	

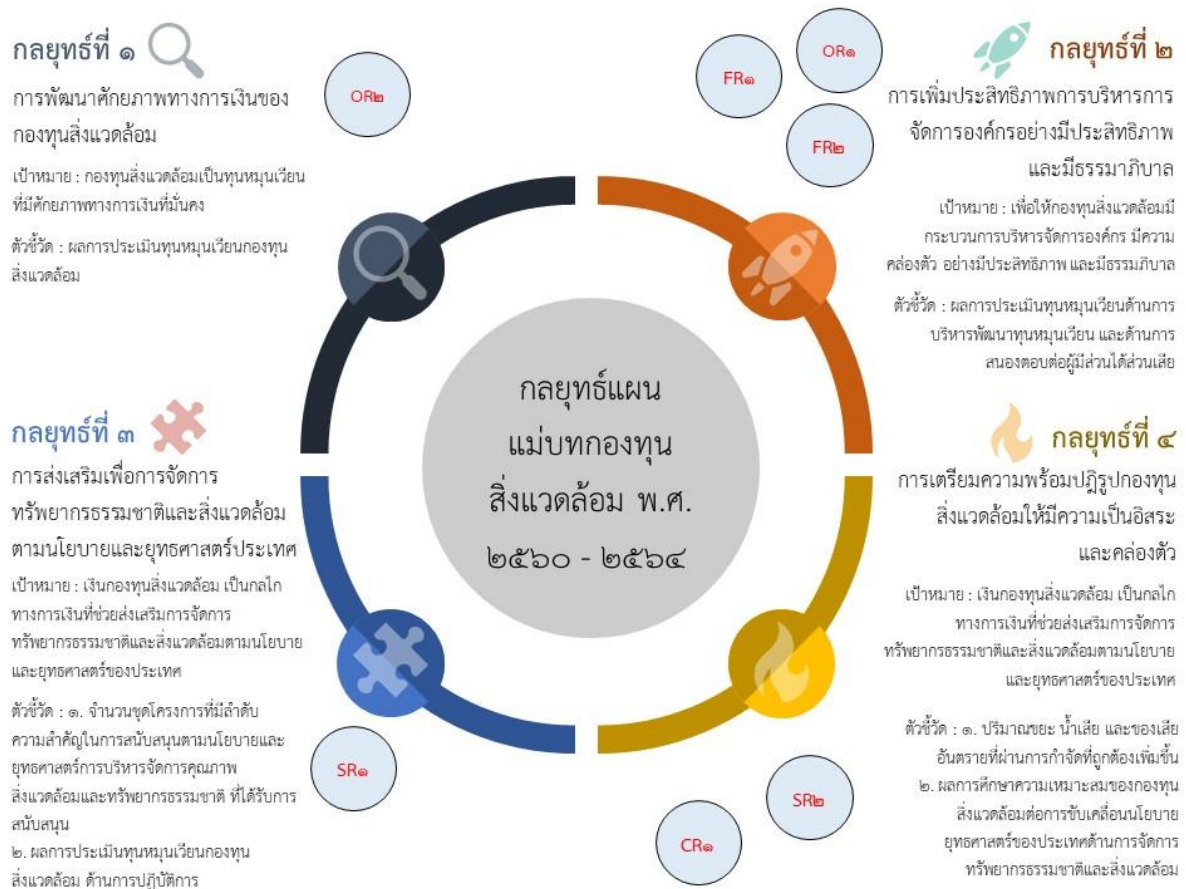
ตารางที่ ๓ การระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

เมื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงแล้วเสร็จ จึงเป็นขั้นตอนของการพิจารณา ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน โดยนำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุใหม่ ความเสี่ยงที่มีอยู่จากการดำเนินงานที่ ผ่านมา และความเสี่ยงที่มีอยู่ภายหลังจากการควบคุมภายในมาพิจารณา โดยใช้เกณฑ์ที่แสดงในตารางที่ ๔ ซึ่งในการพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุมนั้นมีหลักในการพิจารณา กล่าวคือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับ การควบคุมต่ำกว่า ๓ จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมนั้นไม่เพียงพอ จะต้องนำความเสี่ยงนั้น (Residual Risk) มาจัดการบริหารความเสี่ยงด้วยกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
๑ เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ ๑)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
๒ ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๒)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
๓ เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๓)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
๔ บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ ๔)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
๕ ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ ๕)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ตารางที่ ๔ เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน

อย่างไรก็ตาม ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่าในการระบุประเด็นความเสี่ยงจะต้องมีการพิจารณาถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของกองทุนสิ่งแวดล้อม รวมถึงความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แสดงรายละเอียดดังรูปที่ ๖ และตารางที่ ๕



รูปที่ ๖ การพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับกลยุทธ์แผนแม่บทกองทุนสิ่งแวดล้อม

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร	
		กลยุทธ์แผนแม่บทกองทุน สิ่งแวดล้อม พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการ ประเมินผลทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)			
		กลยุทธ์ที่ ..	ตัวชี้วัดที่ ..
		กลยุทธ์ที่ ..	ตัวชี้วัดที่ ..
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)			
		กลยุทธ์ที่ ..	ตัวชี้วัดที่ ..
		กลยุทธ์ที่ ..	ตัวชี้วัดที่ ..
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)			
		กลยุทธ์ที่ ..	ตัวชี้วัดที่ ..
		กลยุทธ์ที่ ..	ตัวชี้วัดที่ ..
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)			
		กลยุทธ์ที่ ..	ตัวชี้วัดที่ ..
		กลยุทธ์ที่ ..	ตัวชี้วัดที่ ..

ตารางที่ ๕ การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับกลยุทธ์แผนแม่บทกองทุนสิ่งแวดล้อม
และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลทุนหมุนเวียน

วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงาน
- ๒) เพื่อพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

ข้อมูลที่ต้องใช้

- ๑) แผนแม่บทกองทุนสิ่งแวดล้อม พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔)
แผนปฏิบัติงานประจำปี ที่ระบุโครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินงานในปีต่อไป
- ๒) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลทุนหมุนเวียน (กองทุนสิ่งแวดล้อม) ประจำปี ๒๕๖๔
- ๓) ข้อมูลความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อมย้อนหลัง ๓ ปี
- ๔) เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน

วิธีการดำเนินงาน

- ๑) พิจารณาแผนแม่บทกองทุนสิ่งแวดล้อม พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔) แผนปฏิบัติงานประจำปีที่จะดำเนินงานในปีต่อไป
- ๒) พิจารณาตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลทุนหมุนเวียน (กองทุนสิ่งแวดล้อม) ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔
- ๓) ระบุประเด็นความเสี่ยง โดยแยกเป็นประเด็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งควรระบุความเสี่ยงให้ครบทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

๔) นำปัจจัยเสี่ยงที่ค้นหาใหม่ ความเสี่ยงที่มีอยู่จากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา และความ
 เสี่ยงที่มีอยู่ภายหลังจากการควบคุมภายใน มาพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน ซึ่งปัจจัยเสี่ยงใดที่มี
 ระดับการควบคุมต่ำกว่า ๓ ถือว่าประสิทธิผลการควบคุมยังไม่เพียงพอ เป็นปัจจัยเสี่ยงที่จะต้องมีการ
 การบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นเพิ่มเติม

ผลที่ได้รับ

- ๑) ประเด็นความเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงาน
- ๒) ปัจจัยเสี่ยงที่มีความเกี่ยวข้อง อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงข้างต้น
- ๓) ปัจจัยเสี่ยงที่จะต้องนำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๓.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นการใช้เครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่าปัจจัยเสี่ยงที่
 ระบุไว้ข้างต้นมี **โอกาส (Likelihood)** ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่ง
ผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด กล่าวคือ เป็นการประเมินระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิด
 ความเสี่ยง และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้น โดยใช้แนวทางการประเมิน
 ความเสี่ยงทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

โอกาส (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ในช่วงเวลาหนึ่ง พิจารณาได้จาก
 สถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต โดยจัดระดับโอกาสการเกิด
 เหตุการณ์ เป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑
 ตามลำดับ ใช้หลักเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง แสดงรายละเอียดดังตารางที่ ๖

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ (ความถี่ที่เกิดขึ้น)
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	มากกว่า ๘๐ % หรือมากกว่า ๑ ครั้ง/เดือน
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	๖๑ - ๘๐ % หรือ ๑ - ๖ เดือน/ครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๔๑ - ๖๐ % หรือ ๖ - ๑๒ เดือน/ครั้ง
๒	ต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง	๒๑ - ๔๐ % หรือ ๑ ปี/ครั้ง
๑	ต่ำมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียกเว้น	น้อยกว่า ๒๐ % หรือ มากกว่า ๕ ปี/ครั้ง

ตารางที่ ๖ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหาย

ผลกระทบ (Impact) คือ ความเสียหายที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร หากเกิดเหตุการณ์
 ความเสี่ยง พิจารณาได้จากความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น หรือ มูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะ
 จะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น โดยจัดระดับความรุนแรง แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง
 ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ตามลำดับ ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้นจะต้องพิจารณา
 ถึงความเสียหาย อาจแบ่งเป็นผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ บุคลากร
 เป็นต้น แสดงรายละเอียดดังตารางที่ ๗

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ส่งผลกระทบต่อประชาชน
๔	สูง	ส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน
๓	ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและผู้จัดการกองทุน (กรมบัญชีกลาง และ บมจ. ธนาคารกรุงไทย)
๒	ต่ำ	ส่งผลกระทบต่อเฉพาะกองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม
๑	ต่ำมาก	ส่งผลกระทบต่อเฉพาะหน่วยงานตนเอง/ กลุ่มงานของตนเอง

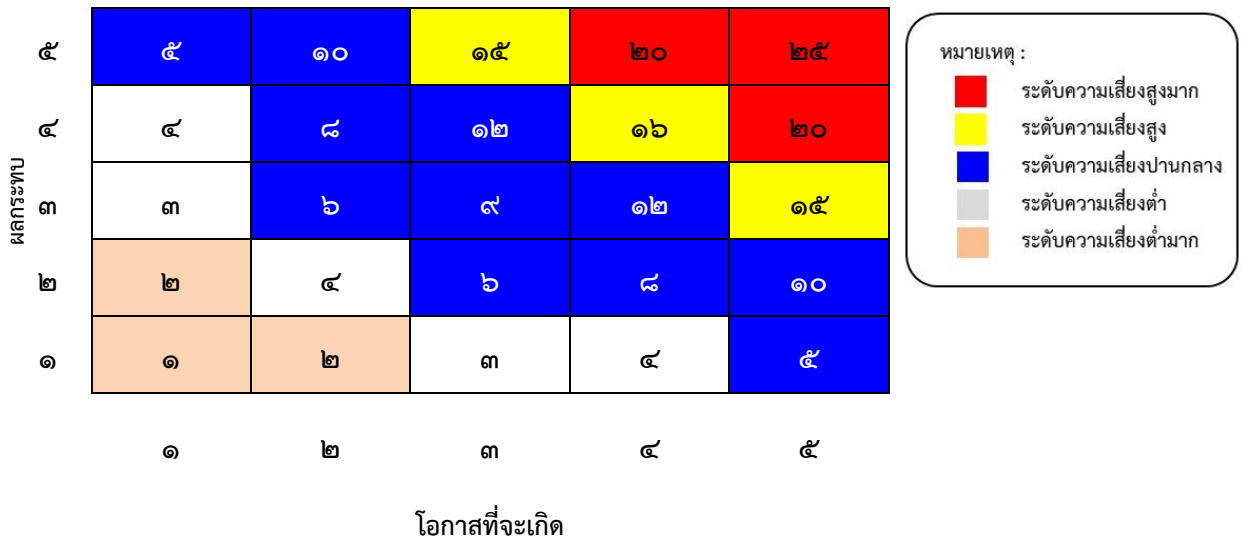
ตารางที่ ๗ การวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหาย

อย่างไรก็ตาม การประเมินความเสี่ยงที่ดีจะต้องมีการพิจารณาจากฐานข้อมูลในอดีต มาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสและผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นๆ จากนั้นจึงพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้น ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับใด ซึ่งการจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แล้วจึงนำมาจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญและควรเร่งจัดการก่อน รายละเอียดดังตารางที่ ๘ และ ตารางที่ ๙

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) = ค่าระดับของโอกาส x ค่าระดับของผลกระทบ

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาสxผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	๒๐ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	๑๕ - ๑๖	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๕ - ๑๒	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน
ต่ำ	๓ - ๔	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำมาก	๑ - ๒	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

ตารางที่ ๘ เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง



ตารางที่ ๙ แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยง
- ๒) เพื่อประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation)
- ๓) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)
- ๔) เพื่อกำหนดค่าเป้าหมายของความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบายของกองทุนสิ่งแวดล้อม

ข้อมูลที่ต้องใช้

- ๑) ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง
- ๒) ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงนั้น

วิธีการดำเนินงาน

- ๑) กำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจากฐานข้อมูลในอดีต เช่น ความรุนแรงของเหตุการณ์ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กรเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้น หรือความถี่ของการเกิดปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวในรอบ ๓-๕ ปีที่ผ่านมา
- ๒) ประเมินโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้
- ๓) คำนวณหาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสและผลกระทบ เพื่อหาระดับของความเสี่ยง
- ๔) จัดลำดับความเสี่ยง และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง
- ๕) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ผลที่ได้รับ

- ๑) ความเสี่ยงที่ถูกจัดเรียงลำดับความสำคัญ
- ๒) แผนภูมิความเสี่ยง

๓.๕ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองต่อความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยง มี ๔ วิธี รายละเอียดดังรูปที่ ๗



รูปที่ ๗ แนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง

(๑) **การยอมรับความเสี่ยง (Take)** เป็นการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง ต่ำ หรือต่ำมาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายของรัฐบาล เป็นต้น

(๒) **การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat)** เป็นการจัดการความเสี่ยงในกรณีที่หน่วยงานเห็นว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดจากปัจจัยภายใน หรือมีสาเหตุที่สามารถลดหรือควบคุมได้ด้วยวิธีการควบคุมภายในหรือปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงจากการทำงานผิดพลาด เป็นต้น หรือหากเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ก็อาจนำกลยุทธ์หรือมาตรการต่างๆ มาใช้เพื่อลดผลกระทบหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้นลงได้

(๓) **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** เป็นการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

(๔) **การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** เป็นถ่ายโอนงาน โครงการ หรือกิจกรรมให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ อาจเป็นหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร โดยเฉพาะกรณีที่เห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง ป้องกันได้ยาก หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติหรือวินาศภัยต่างๆ ซึ่งหน่วยงานไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้ ก็อาจกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการทำประกันภัย หรือในกรณีที่ความเสี่ยงอาจเกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน ก็อาจจัดจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย งานทำความสะอาด เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในการคัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ จะต้องมีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost – Benefit) ของแต่ละแนวทาง เพื่อให้เห็นภาพรวมในการพิจารณาคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ โดย

Benefits = การประมาณการมูลค่าของผลกระทบจากความเสียหายที่ลดลง เมื่อเทียบกับการไม่ได้ดำเนินการใดๆ

Costs = การประมาณการต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือวัสดุ อุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมบุคลากร เป็นต้น

วัตถุประสงค์

เพื่อคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่

ข้อมูลที่ต้องใช้

- ๑) ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง
- ๒) ประมาณการมูลค่าของผลกระทบจากความเสียหายที่ลดลงเทียบกับการไม่ได้ดำเนินการใดๆ
- ๓) ประมาณการต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

วิธีการดำเนินงาน

- ๑) ประมาณการมูลค่าของผลกระทบจากความเสียหายที่ลดลงเทียบกับการไม่ได้ดำเนินการใดๆ ในแต่ละวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่
- ๒) ประมาณการต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ในแต่ละวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่
- ๓) วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost – Benefit) ในแต่ละทางแนวทางของวิธีการตอบสนองความเสี่ยง
- ๔) คัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เหมาะสม

ผลที่ได้รับ

แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่

๓.๖ กิจกรรมเพื่อการควบคุม (Control Activities)

เป็นการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง หรือมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยใช้ตารางที่ ๑๐ ซึ่งก่อนการกำหนดมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงใดๆ จะต้องมีการพิจารณามาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม แล้วจึงกำหนดกิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง
๑		
๒		
๓		
๔		
๕		

ตารางที่ ๑๐ การกำหนดกิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์

เพื่อกำหนดกิจกรรมขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง

ข้อมูลที่ต้องใช้

๑) แบบประเมิน ปค.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

๒) แผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม และแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓

วิธีการดำเนินงาน

๑) พิจารณามาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

๒) ระบุกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ผลที่ได้รับ

ได้กิจกรรม/มาตรการ ที่จะระบุในแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม และแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔

๓.๗ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ แผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม และแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม รวมถึงคู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงต่างๆ จะต้องถูกนำมาสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วม ในการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน รวมถึงจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองให้สำเร็จลุล่วงไปได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างความรับรู้กันในวงกว้าง มีการสื่อสารสู่ระดับล่าง ระดับบน และทั่วทั้งองค์กร

การสื่อสารเพื่อสร้างความรับรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของกองทุนสิ่งแวดล้อม โดยเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม และแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ และ คู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ สามารถดำเนินการผ่านช่องทางดังต่อไปนี้

- ๑) การเสนอต่อผู้บริหารสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ๒) การเสนอต่อผู้อำนวยการกองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม
- ๓) การเผยแพร่ต่อเจ้าหน้าที่กองทุนสิ่งแวดล้อม ผ่านผู้อำนวยการกลุ่มงานต่างๆ
- ๓) เผยแพร่ QR code ซึ่งสามารถดาวน์โหลดแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม และแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ และ คู่มือบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ ในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ผ่านบันทึกข้อความไปยัง กอง/กลุ่มงานอิสระใน สผ.

๔) เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของกองทุนสิ่งแวดล้อม

๕) เผยแพร่บน Facebook กองทุนสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความรู้แก่บุคคลภายนอกที่สนใจ

นอกจากนี้ การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร ในรูปแบบของรูปภาพที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงต่างๆ และผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวมได้ดียิ่งขึ้น

๓.๘ การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนด และมีการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น ในส่วนของกองทุนสิ่งแวดล้อม ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส แสดงรายละเอียดดังตารางที่ ๑๐ โดยมีกลุ่มงานผู้รับผิดชอบจัดการความเสี่ยงจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเพื่อให้ฝ่ายเลขานุการฯ รวบรวมและจัดทำรายงานเสนอต่อผู้อำนวยการกองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อมเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ ในกรณีที่มียุทธศาสตร์สำคัญเกิดขึ้น สามารถรายงานได้ทันที เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการไปแล้วว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ หรือสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงนั้นได้หรือไม่

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)		กิจกรรม/ แผนบริหารความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ	ผลการ ดำเนินงาน	ผู้รับ ผิดชอบ
		ก่อนบริหาร ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง ที่ทำได้				

ตารางที่ ๑๑ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ในส่วนของการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง กระทำใน ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑) การประเมินผล/การสอบทานเป็นระยะว่าวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพ หรือวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงใดควรได้รับการปรับเปลี่ยน หรือต้องจัดทำมาตรการ/การควบคุมเพิ่มเติม เพื่อรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบ

๒) การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อผู้บริหารของ กองทุนสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่ากองทุนสิ่งแวดล้อม มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล สามารถควบคุมความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

อย่างไรก็ตาม กองทุนสิ่งแวดล้อมมีนโยบายให้มีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ ทุกปี เพื่อเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยง ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง

การจะตัดสินว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร “มีประสิทธิภาพ” หรือไม่นั้น พิจารณาได้จาก การประเมินว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้นมีองค์ประกอบทั้ง ๘ ครบถ้วนหรือไม่ และองค์ประกอบ เหล่านี้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ดังนั้นองค์ประกอบดังกล่าวจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการมี ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเช่นกัน ซึ่งองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จะไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด และความเสี่ยงจะต้องได้รับการบริหารจัดการให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ องค์กรยอมรับได้



คำสั่งสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ที่ ๘๑๕ /๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนสิ่งแวดล้อม

ตามคำสั่ง สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่ ๒๒๘/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๖๐ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ นั้น

เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองทุนสิ่งแวดล้อมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ รวมทั้งสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน (กองทุนสิ่งแวดล้อม) จึงขอยกเลิกคำสั่งสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่ ๒๒๘/๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม โดยให้ใช้คำสั่งนี้แทน และขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองทุนสิ่งแวดล้อม โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- | | |
|---|-------------------------------|
| (๑) ผู้อำนวยการกองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม | ประธานคณะกรรมการ |
| (๒) ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผน | คณะกรรมการ |
| (๓) ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิเคราะห์โครงการด้านสิ่งแวดล้อม | คณะกรรมการ |
| (๔) ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิเคราะห์โครงการด้านทรัพยากรธรรมชาติ | คณะกรรมการ |
| (๕) ผู้อำนวยการกลุ่มงานติดตามและประเมินผล | คณะกรรมการ |
| (๖) ผู้อำนวยการกลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการกองทุนสิ่งแวดล้อม | คณะกรรมการ |
| (๗) ผู้แทนจากกรมบัญชีกลาง | คณะกรรมการ |
| (๘) ผู้แทนจาก บมจ.ธนาคารกรุงไทย | คณะกรรมการ |
| (๙) นางสาวสุวรรณา จันทระไพฑูรย์ | คณะกรรมการ |
| (๑๐) นางสาวนุศรีย์ กลิ่นสอน | คณะกรรมการ |
| (๑๑) นายชยานนท์ ชเลจร | คณะกรรมการ |
| (๑๒) นางสาววรรณนิภา บุญมา | คณะกรรมการ |
| (๑๓) นางจริยา สงวนญาติ | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| (๑๔) นางสาวสุทธาสินี แจ้เจตธา | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

/โดยให้...

โดยให้คณะทำงานดังกล่าว มีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

- (๑) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม
 - (๒) จัดให้มีการควบคุมภายใน จัดทำรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในกองทุนสิ่งแวดล้อมประจำปี
 - (๓) ประสานและกำกับกำกับการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงกองทุนสิ่งแวดล้อม
 - (๔) ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๒



(นางรวิวรรณ ภูริเดช)

เลขาธิการ

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



QR code ดาวนัโหลดเล่มแผนฯ

(ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกองทุนสิ่งแวดล้อม ในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๓)